

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
مجلة شباب الباحثين

\*\*\*

**تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة وأثرها  
على تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر كل من القيادات المدرسية و  
المعلمات**

**إعداد**

**أ. أسماء على جمعان ال سليمان**

**DOI :10.21608/JYSE.2020. 113372**

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الخامس – أكتوبر ٢٠٢٠ م  
Print:(ISSN 2682-2989) Online:(ISSN 2682-2997)

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها، إضافة إلى مستوى الأداء المدرسي بمدارس منطقة الباحة، وأيضًا الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية في تقدير القيادات المدرسية والمعلمات لدرجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي، العمل الحالي، الخبرة، وأيضًا للكشف عن وجود فروق دالة إحصائية في تقدير القيادات المدرسية والمعلمات لمستوى تحسين الأداء تعزى إلى المؤهل العلمي، العمل الحالي، الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم بناء استبانة تكونت من (35) فقرة موزعة على محورين: (درجة تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي-مستوى تحسين الأداء المدرسي)، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات المدرسية ومعلمات التعليم العام في منطقة الباحة، حيث بلغ عددهن (4487) قائدة ووكيلة ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (354) قائدة ووكيلة ومعلمة تم اختيارهن بالطريقة الطبقية العشوائية. وبعد تحليل البيانات تبين أن تطبيق التدوير الوظيفي كان بدرجة (غالبًا). كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير وفقًا لمتغير المؤهل العلمي، الخبرة، بينما توجد فروق وفقًا لمتغير العمل الحالي لصالح القائدات. و تبين أن مستوى الأداء المدرسي جاء بدرجة (غالبًا)، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء وفقًا لمتغير المؤهل العلمي، العمل الحالي، الخبرة، كما تبين وجود علاقة طردية بين تطبيق التدوير الوظيفي وبين مستوى الأداء المدرسي، و تبين وجود أثر دال إحصائيًا لتطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي على مستوى تحسين الأداء المدرسي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها التأكيد على ضرورة الاستمرار بتطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في مدارس التعليم العام.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي؛ الأداء المدرسي؛ القيادات المدرسية؛ المعلمات؛ منطقة الباحة.

## **Applying The Job-Rotation Strategy in Al- Baha And their impact on improving school Performance from The Point of View of both School Leaders and Teachers**

**Abstract:** This study aimed to reveal the degree of implementation of the strategy of job rotation in Al Baha schools from the point of view of school leaders and teachers, in addition to the level of school performance in Al Baha schools, as well as to reveal the extent of statistically significant differences in the estimation of school leaders and teachers to the degree of application of functional rotation due to Educational qualification, current work, experience, and also to detect the presence of statistically significant differences in the assessment of school leaders and teachers to the level of performance improvement attributable to the educational qualification, current work, experience. In order to achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive and correlative approach. The study population consisted of all school leaders and general education teachers in Al-Baha region, where they numbered (4487) leaders, agents and teachers, while the sample of the study consisted of (354) leaders, agents and teachers who were selected by random stratified method. After analyzing the data, it was found that the application of functional rotation was (often). It was also found that there are no statistically significant differences in the degree of application of rotation according to the qualification variable, experience, while there are differences according to the current work variable in favor of women leaders. The results show that there is no statistically significant differences in the level of performance according to the variable of educational qualification, current work and experience. It also shows a direct correlation between the application of job rotation and the level of school performance. D statistically to apply the strategy of career rotation at the level of improving school performance. The study concluded with a number of recommendations, including the need to continue the implementation of the strategy of job rotation in public schools.

**Keywords:** Job Rotation; School Performance; School Leaders; Teachers; Patio Area.

## مقدمة:

تولي الدول المتقدمة والنامية على حد سواء اهتماما كبيرا بالتربية، وذلك لدورها الفعال في تقدم المجتمعات ورفقيها، ولكي تؤتي التربية ثمارها فإنها تحتاج الى إدارة فعالة، تنظم أنشطتها، وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق المخرجات التعليمية بما يتناسب مع احتياجات العصر.

وتركز إدارات التعليم اهتمامها على البحث عن الاستراتيجيات والعوامل التي تهتم بالموارد البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثير في الإنتاجية، والسعي الى تطويره وتنميته، فكانت استراتيجية تدوير القيادات، والتي تعد أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تمارسه غالبية المنظمات المتطورة في البلدان المتقدمة، والذي تهدف من خلال ما يحققه من إتاحة المجال لعدد كبير من العاملين في المؤسسة في ممارسة أكثر من مسمى وظيفي (أحمد، 2013).

ويعدّ تدوير القيادات وظيفيا أحد استراتيجيات وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي، والتي تسمح لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من الأفراد العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة والقيادة (فلاته، 2011). ويعدّ الاهتمام بتحسين الأداء المدرسي ضرورة للمنظمات التعليمية، من أجل مواكبة المطالب الاقتصادية والاجتماعية(العدوي، 2004) لذا فإن القيادات المدرسية يمكن اعتبارها رأس المال الفكري الذي يمكن من خلاله تحسين الأداء المدرسي وتطوير المنظومة التعليمية بأسرها، كما تفرض تحديات العصر الذي نحياه الآن على القيادات المدرسية والمعلمات ضرورة اكتساب المهارات التي سوف تمكنهن من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تماماً عن الظروف التي اعتدن العمل فيها من قبل(الحسيني، 2013).

وانطلاقاً من الأهمية التي يشكلها دور كل من القيادات المدرسية، والمعلمات، ومدى تأثيره على العملية التربوية، وفي إطار الاهتمام بالدراسات التي تهدف للتعرف على مستوى أداء القيادات المدرسية و وكذا أداء المعلمات، وسبل تحسينها وتطويرها تأتي هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن أثر تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي وعلاقته بتحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام.

## مشكلة الدراسة و أسئلتها:

أكدت عدد من الدراسات مثل دراسة الزهراني والقحطاني(2007)، ودراسة القحطاني (2011)؛ على أن للتدوير الوظيفي أهميته البالغة في تحسين أداء العاملين في المنظمات المختلفة وزيادة إنتاجيتهم والإسهام في إبعاد الركود والملل وصقل مهاراتهم وإكسابهم خبرات متنوعة، كما أشارت دراسة البارقي (2017) إلى أن التدوير الوظيفي يعد أهم منهج تتبعه الإدارة في أي منظمة وذلك بغرض الوصول إلى الأهداف التي تريد تحقيقها وكذلك السعي لتطوير قدرات أفرادها، كما أنه يعد أفضل استثمار للطاقات البشرية، ويساهم في تحسين أداء العاملين والقيادات الإدارية، كما أصدرت وزارة التعليم قرارها رقم 361573208 في 1436/8/14 هـ والذي بموجبه يقضي بتدوير القيادات المدرسية؛ لذا فإنه من الأهمية بمكان معرفة الأثر المترتب على هذا القرار، ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة والتي تسعى لتحديد ومعرفة أثر التدوير الوظيفي في تحسين الأداء المدرسي بمنطقة الباحة.

## أسئلة الدراسة :

- 1- ما درجة تطبيق التدوير الوظيفي في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها؟
- 2- هل هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة ؟
- 3- ما مستوى الأداء المدرسي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها؟
- 4- هل هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المدرسي تعزى إلى متغيرات : المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الأداء المدرسي لدى القيادات المدرسية والمعلمات بمدارس منطقة الباحة؟

6- هل يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لتطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي على الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات بمدارس منطقة الباحة؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها، إضافة إلى مستوى الأداء المدرسي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها، وكذلك الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية في تقدير القيادات المدرسية والمعلمات لدرجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة، وأيضاً الكشف عن وجود فروق دالة إحصائية في تقدير القيادات المدرسية والمعلمات لمستوى تحسين الأداء تعزى إلى المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة. وعليه وضع التوصيات والمقترحات اللازمة لتطوير وتحسين إجراءات عملية تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس التعليم العام .

### أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من خلال مساهمتها في إثراء مجال مهم من مجالات الإدارة التربوية، وهو التدوير الوظيفي كاستراتيجية لتحسين الأداء المدرسي وذلك من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها .

وأيضاً المساهمة في مساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظراً لقلّة الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وهو استراتيجية التدوير الوظيفي من خلال ما وصلت إليه هذه الدراسة من النتائج.

- الأهمية التطبيقية:

تنبع أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية من الأهمية البالغة لممارسة وتطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي للقيادات المدرسية، ودور هذه الاستراتيجية في تطوير عملية التعليم وتنمية كفاءات الأفراد العاملين، وتحسين مستوى أداء القيادات المدرسية وممارساتهم، والتي ستعكس على مستوى الأداء المدرسي بصفة عامة .

وتعمل كذلك على تقديم حلول واقتراحات من خلال ما كشفت عنه الدراسة فيما يتعلق بالصعوبات والعقبات التي قد تواجه تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي على القيادات المدرسية .

وقد تكون هذه الدراسة ونتائجها مرجع مهم للمسؤولين في وزارة التعليم وأيضًا إدارات التعليم بالتعرف على أثر تطبيق التدوير الوظيفي كاستراتيجية في تحسين الأداء المدرسي، وذلك بالنظر للتدوير الوظيفي كمؤشر مهم للتطوير يساهم في تعزيز جوانب القوة في العمل الإداري وتفادي جوانب الضعف عند الأفراد العاملين.

### مصطلحات الدراسة

- التدوير الوظيفي *Jop Rotation* :
- التدوير الوظيفي اصطلاحًا : هو تنقلات سريعة نسبيا بين الوظائف، والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت " (ماهر، 2009، 217).
- ويمكن تعريف التدوير الوظيفي إجرائيًا على أنه: استراتيجية إدارية حديثة بشكل مخطط ومنظم يتم من خلال نقل أو تحريك القائدة المدرسية أو المعلمة من عملها الحالي إلى عمل آخر داخل المنظمة التعليمية، لتحقيق أهداف متعددة، منها تنمية وتطوير معارفها ومهاراتها وخبراتها، مما ينعكس على تطور وتنمية المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية.
- الأداء *performer* : يعرفه الكاتبان Miller et Bromily اصطلاحًا : "بأنه انعكاس لكيفية استخدام منسوبي المؤسسة للموارد المالية والبشرية والفنية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (الحسن، 2000) .
- وتعرفه الباحثة إجرائيًا: بأنه مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها باستعمال الموارد المتاحة مع الأخذ بالاعتبار متغيرات البيئة من حولها .

### - التحسين *Improvement* :

"طلب التغييرات من أجل الحصول على أعلى كفاءة وفعالية من العملية أو عنصر التهيئة أو التطبيق أو غيرها" (المعجم الوسيط، 2004).

### - تحسين الأداء *Improvement Performance* :

" تحسين الأداء هو شكل من أشكال التطوير التنظيمي يركز على زيادة المخرجات وتحسين الكفاءة لعملية أو إجراء معين ، يمكن أن يحدث تحسين الأداء على مستويات

مختلفة بما في ذلك مستوى الموظف ومستوى الفريق ومستوى القسم أو الوحدة والمنظمة ككل " ( موقع *HRzone* الالكتروني 2018 ).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: إحداث تغييرات إيجابية على مستوى النشاط الفكري والسلوكي للأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية من قيادات مدرسية ومعلمات، بحيث يتم الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة كافة، وانعكاس ذلك على أداء المدرسة.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- الحد الموضوعي: سعت الدراسة إلى الكشف عن تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة وأثرها على الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها .
- الحد المكاني: تم اجراء الدراسة على مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2019 / 1440 هـ.
- الحد البشري : اقتصرت الدراسة الحالية على القيادات المدرسية و معلمات المدارس في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة.

### ثانياً : الدراسات السابقة

#### 1- دراسات متعلقة بالتدوير الوظيفي

دراسة البارقي (2017) وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبع بإدارة التعليم بالليث ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفيها. منهج الدراسة: المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكون مجتمع الدراسة من (120) موظفاً وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث جاء بدرجة متوسطة (2.77) ومستوى الولاء التنظيمي عند موظفيها جاء بدرجة متوسط بدرجة (2.95)، وقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، وقد تم تقديم عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة وضع خطة شاملة ومتكاملة لتنفيذ التدوير الوظيفي في ادارة والتعليم بالليث. ومراعاة قدرات ومهارات وكفايات ورغبات الموظفين عند تنفيذ التدوير الوظيفي.



أما دراسة أبو صبحة (2014) فقد هدفت إلى تحليل سياسة التدوير الوظيفي ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، والوقوف على الصعوبات أو المعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين وآرائهم حول سياسة التدوير الوظيفي، منهج الدراسة: الوصفي التحليلي، مجتمع الدراسة: (72) موظفاً، أداة الدراسة: الاستبانة، نتائج الدراسة: أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين الخبرات والمهارات الجديدة، والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالجامعة، كما أنه يساهم في بناء علاقات اجتماعية جديدة، وقد أوصت الدراسة: بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالتدوير الوظيفي بالنظر إلى دوره في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين مع تحديد آليات وإجراءات واضحة ومرنة للتطبيق. وسعت دراسة عزام (2014) للتعرف على التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وتأثيره على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية في غزة وهدفت الدراسة للتعرف على مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية وكذلك التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير التدوير الوظيفي على الروح المعنوية تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، أداة الدراسة: الاستبانة. مجتمع الدراسة : (380) ضابطاً، نتائج الدراسة: جاءت استراتيجية التطوير في المرتبة الأولى من بين باقي متطلبات التدوير الأخرى، كما أن هناك علاقة إيجابية بين التدوير ومستوى الروح المعنوية للعاملين ،كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول متطلبات التدوير الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم ،كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى سنوات الخدمة. كما هدفت دراسة الشريف (2011) إلى التعرف على مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبدأ كالتدوير الوظيفي وكذلك محاولة الكشف عن العلاقة بين التدوير وإمكانية التصدي للفساد الإداري وكذا الآثار النفسية والمعنوية لإستراتيجية التدوير على أعضاء هيئة التدريس، منهج الدراسة: الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة : (120) عضو هيئة تدريس، نتائج الدراسة: تطبيق التدوير جاء بدرجة كبيرة ، ووجود علاقة ارتباطية بين التدوير الوظيفي وتحسين أداء العاملين.

وهدف دراسة الزهراني والقحطاني (2007) إلى التعرف على مدى إسهام حركة نقل مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بمدينة جدة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين المنسقين والمعلمين، منهج الدراسة: الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة: تتكون من جميع المشرفين المنسقين، بالإضافة إلى عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم العام التي تمت فيها حركة نقل للمديرين والوكلاء، أداة الدراسة: الاستبانة كأداة لجمع البيانات، نتائج الدراسة: أن حركة نقل مديري ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق بالطلاب بدرجة عالية بالإضافة إلى أنها أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق بالعاملين والمتعلق ببيئة العمل بدرجة عالية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في التدوير الأفقي لمديري ووكلاء المدارس بشكل سنوي بالإضافة إلى التوسع التدريجي في تدوير القيادات التربوية بدءاً من المشرفين التربويين ثم مديري مراكز الإشراف التربوي.

أما دراسة *Mohsan et al (2012)* فقد استهدفت معرفة إلى أي مدى يعزز التدوير الوظيفي تحفيز الموظفين والالتزام والمشاركة الوظيفية في القطاع المصرفي في باكستان وعلى البنوك بشكل عام. تم استخدام منهجية الدراسة الاستقصائية لهذا البحث. مجتمع الدراسة (285) من المصرفيين العاملين في سبعة بنوك كبرى تعمل في العاصمة الباكستانية. نتائج الدراسة: أن معظم أفراد العينة قد أمضى فترة كافية من وقت العمل في القطاع المصرفي، وكان يتم تدويرهم من وقت لآخر طوال حياتهم المهنية. وقد وجد أنه عندما يتم تدوير الموظفين في وظائف مختلفة في مختلف الإدارات، يقل لديهم مستوى الدافعية والتحفيز بينما يزداد الالتزام والمشاركة في وظائفهم الخاصة. وقد قدمت توصيات بشأن الكيفية التي يمكن بها تحسين ممارسات التدوير على الوظائف في البنوك، كما رصدت الدراسة كمية معقولة من الاستثمارات سنوياً من قبل البنوك على تدوير موظفيها لتطوير الموظفين. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن التزام الموظف والانغماس الوظيفي يمكن زيادته من خلال تعزيز أنشطة التدوير الوظيفي في القطاع المصرفي في باكستان في حين أن مسألة تحفيز الموظفين لا تزال قابلة للنقاش وإن مزيداً من البحوث يجب القيام بها في هذا المجال لفهم هذه الظاهرة أكثر بطريقة دقيقة ومناسبة.

و دراسة *Liz Walkley Hall (2010)* والتي تبحث في مكان التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في برنامج الدراسات العليا في مكتبة جامعة فلندرز، بأستراليا. على وجه

التحديد، والدراسة تسأل ما إذا كان التدوير الوظيفي هو أداة فعالة للتعلم في مكان العمل لأنماء المكتبات الجديدة، وما إذا كانت تجربة المتدرب أسهمت في التقدم الوظيفي. وتشير النتائج إلى أنه في حين أن معدل المشاركين ببرنامج التدريب بشكل عام كان إيجابيًا، كان معدل ارتياحهم للتعلم في مكان العمل أقل. غالبية المتدربين السابقين في المكتبة تقدموا في حياتهم المهنية. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المشاركين في برنامج التدريب الذين شملهم الاستطلاع أظهر مستوى عاليًا من الرضا العام عن البرنامج. والدلائل تشير إلى أن غالبية أولئك الذين بدأوا كمتدربين لا يزالون يعملون في المكتبة، وشهدوا تقدماً في مهنتهم. وكان هناك مؤشرات أخرى، مثل الطموحات المهنية والمشاركة في مزيد من الدراسة من أفراد العينة، وأشاروا إلى مزيد من التقدم الوظيفي من المتدربين السابقين والحاليين. يظهر هذا دليل على أن العائد على الاستثمار لبرنامج المتدرب كان إيجابياً. توصيات الدراسة: كان من ضمنها إدراج مكتبة جامعة فلندرز في التدريب في المستقبل. ويجب على مكتبة جامعة فلندرز أن تعمل تقييم للتحصيل الدراسي (لمعارف والمهارات المكتسبة للمشاركين في البرنامج وتغيير السلوك كيف سيطبق المشاركون ما تعلموه).

دراسة *Lazim* (2003) والتي تناولت العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير بين العاملين في شركة الأجهزة الإلكترونية في ماليزيا ، وتهدف إلى التعرف على مدى تطبيق التدوير الوظيفي ، واختبار وجود علاقة خطية بين التدوير والتطوير الوظيفي، مجتمع الدراسة: (209) عامل في شركة التصنيع، ووصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق التدوير جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية بين ممارسات التدوير وبين تطوير الموظف واكتسابه للمهارات والمعرفة اللازمة للتطوير.

## 2 - دراسات متعلقة بتحسين الأداء

دراسة الشهري (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة وأثرها في تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتأثير المتغيرات؛ سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، الجنس؛ على وجهات نظر العينة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة من (٢٩١) من معلمي ومعلمات المدارس لمختلف مراحل التعليم. نتائج الدراسة: حصل محور تطبيق الإدارة الإلكترونية على متوسط عام (٣.٥٧) بدرجة متوسطة، وعلى مستوى الأبعاد، حصل بعد التطبيق الإلكتروني على أعلى متوسط

(٣.٧٧) بدرجة كبيرة. يليه الرقابة والتقييم الإلكتروني بمتوسط (٣.٥٧)، ثم التنظيم الإلكتروني بمتوسط (٣.٥٣)، وأخيراً التخطيط الإلكتروني بمتوسط (٣.٤٢)، وجميعها بدرجة متوسطة. حصل محور تحسين الأداء المدرسي على متوسط عام (٣.٩٣) بدرجة كبيرة وعلى مستوى أبعاد محور تحسين الأداء المدرسي؛ حصل (أداء المعلمين والمعلمات على أعلى متوسط (٤.١٠)، يليه أداء الطاقم الإداري (٣.٩٣)، وأخيراً أداء الطلاب (٣.٧٠) وجميعها بدرجة كبيرة. وجدت فروق دالة إحصائية؛ عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) تبعاً لمتغير الجنس في بعد التخطيط الإلكتروني فقط، ولصالح المعلمات، وعدم وجود فروق دالة في بقية الأبعاد. وجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد؛ ولصالح فئة ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )؛ تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية؛ بين استجابات فئات العينة على جميع أبعاد محور درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولصالح فئة ( المرحلة المتوسطة). وجود علاقة ارتباطية طردية (متوسطة)؛ دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين جوانب تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين تحسين الأداء المدرسي. وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس.

دراسة الزهراني (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لمديري باختلاف الوظيفة، والمؤهل العلمي والتخصص، والخبرة، والتدريب. وقد استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (341) مشرفاً تربوياً ومعلماً، منهم (67) مشرفاً تربوياً، و (274) معلماً، من مجتمع الدراسة الأصلي الذي بلغ (917) مشرفاً تربوياً ومعلماً، منهم (77) مشرفاً تربوياً، و (829) معلماً، يتبعون لـ (24) مدرسة. أداة الدراسة: الاستبانة. نتائج الدراسة: أن المستوى الإجمالي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين مرتفع من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومرتفع جداً من وجهة نظر المعلمين. كما أن مستوى أداء مديري المدارس الثانوية في محور المهام الفنية كان متوسطاً من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومرتفعاً من وجهة نظر المعلمين. وجاء ترتيب محاور الدراسة وفق تقديرات عينة

الدراسة تنازليا على النحو الآتي: الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، المهام الإدارية، المهام الفنية، وقد اتفقت تقديرات المشرفين التربويين والمعلمين في ترتيب مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في محوري العلاقات الإنسانية، والمهام الفنية، واختلفت تقديراتهم في محوري الصفات الشخصية، والمهام الإدارية. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي أو معلم)، ولصالح المعلمين، وإلى عدم وجود فروق دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها. وكان من أهم التوصيات العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محاور الدراسة الأربعة، وبناء برامج تدريبية وتصميمها، وفق احتياجاتهم التدريبية في المهارات المرتبطة بالجوانب الفنية، والإدارية وأوصت الدراسة بإشراك أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، في رسم رؤية المدرسة الثانوية وخططها، ومنحهم دوراً أكبر للمشاركة في برامجها وأنشطتها وتحقيق أهدافها. واختيار القيادات التربوية المدرسية المؤهلة بعناية، وفق أساليب وأسس علمية دقيقة، ومعالجة المشكلات، وتذليل الصعوبات والتحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية والاستفادة من التجارب العالمية لزيادة الفاعلية وتحسين مستوى الأداء المدرسي.

دراسة البصيص (2018) هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على إسهام إدارة المعرفة في تحسين أداء رائدات النشاط المدرسي في محافظة حفر الباطن، كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات رائدات النشاط المدرسي حول درجة إسهام إدارة المعرفة في بُعد (نقل، توليد، توظيف) المعرفة في تطوير أدائهن والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة، التفرغ للنشاط). وتحقيقاً لأهداف الدراسة طبقت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وقامت بتصميم أداة استبيان إلكترونية تم نشرها على جميع رائدات النشاط المدرسي في محافظة حفر الباطن وبلغ عدد الاستجابات ١٥٠، بما يعادل ٩٠% من المجتمع الأصلي للدراسة. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج كام منها: ١. درجة إسهام إدارة المعرفة في تحسين أداء رائدات النشاط المدرسي في محافظة حفر الباطن جاءت بدرجة "عالية جداً". ٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات رائدات

النشاط المدرسي حول درجة إسهام إدارة المعرفة في بُعد (توليد، توظيف، نقل) المعرفة في تحسين أدائهن والتي تُعزي لاختلاف متغير سنوات الخبرة أو التفرغ من النشاط الطلابي. ومن التوصيات التي أوصت بها الدراسة: وضع برامج تدريبية تطويرية تواكب التغيرات التقنية والعلمية بشكل مستمر تعزز من تطبيق إدارة المعرفة فعلياً في المدارس، العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لأبعاد إدارة المعرفة في إدارة النشاط الطلابي، العمل على توفير الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تعزز من تطبيق إدارة المعرفة بطريقة فاعلة بالمدارس، والعمل على رفع كفاءة رائدات النشاط المدرسي وتطوير مهاراتهم لإنجاح تطبيق إدارة المعرفة. وكذلك تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس ثقافة المبادرة وتبادل الخبرات والمشاركة بين رائدات النشاط الطلابي.

دراسة الخليوي، عسيري، الدوسري، اليحيى (2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية باختلاف التخصص، والمؤهل العلمي، وقد استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، لتمثل مجتمع الدراسة معلمات مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الرياض. وتمثلت أبرز النتائج في الآتي: أن دور تقويم الخطة التربوية في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض جاءت بدرجة عالية جداً، حيث جاء دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء قائدة المدرسة بالمرتبة الأولى بدرجة عالية جداً، يليه دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمات بدرجة عالية جداً، أما المرتبة الأخيرة حصل عليها تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء الطالبات بدرجة عالية جداً، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير التخصص، بينما كشفت النتائج عن وجود فروق في المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهن العلمي بكالوريوس.

دراسة الشوابكة (2017) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين الموارد البشرية بأبعاده، من حيث مشاركة العاملين بالمعلومات، واستقلالية العاملين، وفرق العمل، في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية والبالغ عددهم (112) موظفاً، منهج الدراسة: الوصفي التحليلي، أداة الدراسة: الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لتمكين الموارد البشرية بأبعاده: ( مشاركة العاملين بالمعلومات، واستقلالية العاملين، وفرق العمل) في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم الوظيفي.

دراسة مرزوقة (2014) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده التي تشمل الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية ، والوقت؛ في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن ، منهج الدراسة: الوصفي التحليلي ، مجتمع الدراسة: جميع العاملين في الجامعات الخاصة في الاردن، أداة الدراسة: الاستبانة، نتائج الدراسة: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الاردن كانت مرتفعة، كما أن مستوى تحسين أداء العاملين في الجامعات محل الدراسة كانت مرتفعة كذلك، وقد أوصت هذه الدراسة بوجود الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لما له من تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة بالأردن، كما تم اقتراح تشكيل وحدة للتخطيط الاستراتيجي تكون مهمتها إثراء الجامعات بالبيانات والمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم استراتيجيات الجامعات الخاصة في الاردن .

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين أنها تناولت دور التدوير الوظيفي كاستراتيجية، ومنها ما تناول أبعاد ومتطلبات التدوير، فكل دراسة منها تناولت موضوع التدوير وفقاً لرؤية الدراسة من خلال الاهداف والنتائج والتوصيات وكذلك نجد من الدراسات ما تناولت تحسين الأداء كنتيجة لتطبيق استراتيجيات مختلفة على العاملين.

وقد ضمنت هذه الدراسة مجموعة من الدراسات بين الأعوام (2003-2017 )، منها ما أجريت في القطاعات الحكومية كالتعليم مثل: دراسة البارقي(2017)، ودراسة الزهراني؛ والقحطاني(2007)، الشريف (2011)، Liz Walkley (2012) ،الشوابكة (2017)، ومرزوقة (2014)، وكذلك أبو صبحه (2014)، وعزام (2014)، ومنها ما أجريت في قطاع خاص مثل: Khan& Nawaz& Mohsan (2012) والتي تناولت بالدراسة القطاع المصرفي -باكستان ، وكذلك Lazim (2003) التي تناولت تطبيق التدوير في شركة الإلكترونيات بماليزيا.

### ثالثاً: منهج الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لموضوع الدراسة وأهدافها باعتبار أنه من المناهج التي تقوم بوصف الظاهرة كما هي عليه في الواقع، كما يساعد في تفسير الظاهرة وإخضاعها للدراسة والتعرف على علاقة المتغيرات مع بعضها بعضاً (علام ، 2004 م).

مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات ومعلمات مدارس منطقة الباحة والمزاوالت لعلهن في الفصل الثاني من العام الدراسي 1439 / 1440 هـ والبالغ عددهن (4487) منهن (162) قائدة، و(84) وكييلة، و(4241) معلمة حسب إحصائيات مكتب التعليم بالباحة للعام 1439 / 1440 هـ الموافق 2019م كما يتبين في جدول (1) الذي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة .

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وتم تحديد حجمها وفق جدول مورغان ملحق رقم (7)، حيث بلغ حجمها (354) قائدة وكييلة ومعلمة بمنطقة الباحة، وهي تمثل العينة الفعلية التي تم تحليل النتائج على أساسها.

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة :

العمل	مجتمع الدراسة
قائدة	164
وكييلة	84
معلمة	4241
المجموع	4487

المصدر : إحصائية وزارة التعليم ، موقع وزارة التعليم ( 1440 هـ ).

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفريغ البيانات الواردة في قوائم الاستبيان المستلمة من عينة الدراسة، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة هو وصف عينة الدراسة، وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، والتي تمكن من تصنيف أفراد عينة الدراسة:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:



تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي كما تبينه النتائج  
بجدول (2) التالي:

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس فأقل	286	80.8%
أعلى من بكالوريوس	68	19.2%
المجموع	354	100.0%

يلاحظ من الجدول (2) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلات على بكالوريوس فأقل حيث بلغت نسبتهم (80.8%) في حين بلغت نسبة الحاصلات على أعلى من بكالوريوس (19.2%).

توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير العمل الحالي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمل الحالي كما تبينه النتائج بجدول (3) التالي:

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقا لمتغير العمل الحالي

مكتب العمل الحالي	العدد	النسبة المئوية %
قائدة مدرسة	113	31.9%
وكيلة مدرسة	68	19.2%
معلمة	173	48.9%
المجموع	354	100.0%

يلاحظ من الجدول (2) أن معظم أفراد عينة الدراسة هن من الملمات حيث بلغت نسبتهن (48.9%) وبلغت نسبة القائدات المدرسيات (31.9%) في حين بلغت نسبة وكيلات المدارس (19.2%).

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة كما تبينه النتائج بجدول (4) التالي:

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقا لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (5) سنوات	22	6.2%

من (5) الى (10) سنوات	104	49.4%
أكثر من (10) سنوات	228	64.4%
المجموع	354	100%

يلاحظ من الجدول (4) أن معظم أفراد عينة الدراسة خبرتهم أكثر من (10) سنوات حيث بلغت نسبتهم (٦٤.٤٪) يليهم أفراد العينة ممن خبرتهم من (5) الى (10) سنوات بنسبة (٩٩.٤٪)، في حين بلغت نسبة افراد العينة ممن خبرتهم أقل من (5) سنوات (٦.٢٪).  
متغيرات الدراسة:

- أولاً: تشمل الدراسة على المتغيرات الديموغرافية لخصائص أفراد العينة كالآتي:
- المؤهل العلمي وله مستويان ( بكالوريوس فأقل – أعلى من بكالوريوس ).
  - العمل الحالي وله ثلاث مستويات ( قائدة مدرسة – وكيلة مدرسة – معلمة )
  - سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات ( أقل من خمس سنوات – من خمس إلى عشر سنوات – أكثر من عشر سنوات ).

ثانياً: المتغير المستقل هو التدوير الوظيفي.

ثالثاً: المتغير التابع هو تحسين الأداء المدرسي .  
أداة الدراسة:

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث، اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم البحث النظري بالجانب التطبيقي للإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها حيث تعد الاستبانة من أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد، ويقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبانة. فبعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة بهدف (دراسة مدى تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة وأثرها على تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر كل من القيادات المدرسية والمعلمات).

وقد اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة بمحوريهما الاثنين (درجة تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في مدارس منطقة الباحة-قياس مستوى تحسين الأداء المدرسي)؛ على عدد من الدراسات السابقة وهي: دراسة البارقي (2017)، وأبو صبحه (2014). وصف أداة الدراسة:

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية(انظر ملحق ١):  
الجزء الأول: ويتناول المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والمشملة على(المؤهل العلمي - العمل الحالي - سنوات الخبرة )

الجزء الثاني : ويشتمل على محورين وهما كالتالي:  
المحور الأول: ويتعلق بتطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في مدارس منطقة الباحة، ويتكون من (36) عبارة تم تقسيمها الى أربعة أبعاد:  
البعد الأول: النظم والاجراءات ويتكون من (10) عبارات.  
البعد الثاني: التدريب ويتكون من (9) عبارات.  
البعد الثالث: تصميم الوظائف ويتكون من (9) عبارات.  
البعد الرابع: استراتيجية التطوير ويتكون من (8) عبارات.  
المحور الثاني: قياس مستوى تحسين الأداء المدرسي ويتكون من (20) عبارة.  
وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج (أبدًا- نادرًا- أحيانًا- غالبًا- دائمًا) وذلك لتحديد درجة تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي وقياس مستوى تحسين الأداء المدرسي في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات.  
الخصائص السيكومترية للمقاييس:

• صدق أداة الدراسة:

#### ١- الصدق الظاهري (Face validity) (صدق المحكمين )

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أدوات الدراسة على عدد من الخبراء والمتخصصين بلغ عددهم (11) محكما طلب منهم دراسة الأدوات وإبداء آرائهم فيها من حيث(انظر ملحق2):

- مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد/المحور الذي تنتمي إليه.

- مدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية.

- واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.

وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. وبذلك تكون الأدوات قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

## ٢- صدق البناء الداخلي (Internal Consistency)

التأكد من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة من خلال توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من (30) قائدة، ووكيلة، ومعلمة من مجتمع الدراسة، ثم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لكل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه كما يوضح نتائجها الجدول التالي:  
جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد/المحور الذي تنتمي إليه

تحسين الأداء المدرسي				استراتيجية التدوير الوظيفي							
				استراتيجية التطوير		تصميم الوظائف		التدريب		النظم والجراءات	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.766*	11	0.816**	1	0.845**	29	0.682**	20	0.470**	11	0.828**	1
0.874*	12	0.805**	2	0.817**	30	0.666**	21	0.711**	12	0.738**	2
0.817*	13	0.836**	3	0.800**	31	0.713**	22	0.513**	13	0.858**	3
0.838*	14	0.791**	4	0.795**	32	0.860**	23	0.759**	14	0.811**	4
0.568*	15	0.737**	5	0.674**	33	0.854**	24	0.649**	15	0.690**	5
0.695*	16	0.805**	6	0.817**	34	0.832**	25	0.716**	16	0.845**	6
0.779*	17	0.541**	7	0.674**	35	0.843**	26	0.782**	17	0.852**	7
0.836*	18	0.795**	8	0.801**	36	0.741**	27	0.719**	18	0.853**	8
0.839*	19	0.466**	9			0.763**	28	0.559**	19	0.863**	9
0.630*	20	0.872**	10							0.893**	10

## \*\* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

يلاحظ من الجدول (5) أن معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد/ الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة).

كما قامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور:

جدول (6) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور

البعد	معامل الارتباط
النظم والإجراءات	0.878**
التدريب	0.912**
تصميم الوظائف	0.519**
استراتيجية التطوير	0.866**

## \*\* وجود دلالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (6) السابق أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.519 - 0.912)، وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

### • ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة :

١- الطريقة الأولى: (ثبات الإعادة) وهي التطبيق وإعادة التطبيق على العينة الإستطلاعية التي تتكون من (30) قائدة، ووكيلة، ومعلمة من مجتمع الدراسة مرتين بفواصل زمني مدته أسبوعان، ومن ثم حساب معامل الارتباط بيرسون، واستخراج ثبات الاستقرار (الإعادة).

٢- الطريقة الثانية: حساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات أداة الدراسة، حيث تم احتساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول (7) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاور الاستبانة

البعد / المحور	عدد العبارات	معامل الفأرونباخ
النظم والاجراءات	10	0.881
التدريب	9	0.939
تصميم الوظائف	9	0.804
استراتيجية التطوير	8	0.871
المحور الأول (استراتيجية التدوير الوظيفي)	36	0.979
المحور الثاني (الأداء المدرسي)	20	0.932

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول (استراتيجية التدوير الوظيفي) جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (0.804 - 0.939) وبلغ معامل الثبات الكلي للمحور (0.979).

كما جاءت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني (تحسين الأداء المدرسي) بقيمة عالية (0.932).

#### الخطوات الإجرائية للدراسة:

- قامت الباحثة وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها بالخطوات الإجرائية التالية :
- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة .
- بناء أداة الدراسة ( الاستبانة) من خلال الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.
- التحقق من صدق أداة الدراسة وإقرار الصورة النهائية لها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أساتذة الجامعات داخل المملكة وخارجها.
- التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) قائدة ووكيلة ومعلمة من خارج عينة الدراسة الأصلية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - re test)، وباستخدام معامل ( ألفا كرونباخ) لحساب الاتساق الداخلي بين الفقرات

- حصول الباحثة على خطاب رسمي من الجامعة بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة وتوزيعها على العينة المطلوبة.
- توزيع أداة الدراسة على العينة بحسب العدد المطلوب وجمعها وتدقيقها.
- جمع البيانات ثم إدخالها إلى الحاسوب وفقاً لبرنامج ( spss ).

- المعالجة الإحصائية للبيانات ببرنامج الرزم الإحصائية (SPSS).
- تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.
- كتابة تقرير الدراسة والتوصيات والمقترحات.

#### الأساليب والمعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات الكمية وذلك على النحو الآتي:

أ- معامل ألفا كرونباخ *Cronbachs Alpha* لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

ب- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها الدراسة.

ج- المتوسط الحسابي *mean* وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط العبارات).

د- استخدام الانحراف المعياري *Standard Deviation* للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

هـ- معامل ارتباط بيرسون *Pearson correlation* لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة بالمحور الذي تنتمي إليه.

و- استخدام تحليل التباين الأحادي *One Way Anova* للتعرف على الفروق الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي-العمل الحالي-سنوات الخبرة).

ز- استخدام اختبار شيفيه *Scheffe* للمقارنات البعدية من أجل تحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائيًا إن وجدت.

## نتائج الدراسة:

- ان تطبيق النظم والاجراءات في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها جاء بدرجة (غالبًا) .
- أن تطبيق التدريب في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها جاء بدرجة (غالبًا)
- أن تطبيق تصميم الوظائف في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها جاء بدرجة (غالبًا)
- أن تطبيق استراتيجية التطوير في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها جاء بدرجة (غالبًا)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق التدوير الوظيفي ككل بمدارس منطقة الباحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٦٣٢) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٥,٠).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق التدوير الوظيفي ككل بمدارس منطقة الباحة تعزى لمتغير العمل الحالي ، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الاحادي (انوفا) تساوي (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٥,٠).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق التدوير الوظيفي ككل بمدارس منطقة الباحة تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الاحادي (انوفا) تساوي (٠.٧٦٤) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٥,٠).
- أن مستوى الأداء المدرسي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها جاء بدرجة (غالبًا)
- أن هناك تفاوتاً في متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة مستوى النظم والاجراءات في مدارس منطقة الباحة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٢٩ إلى ٤.١٨ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة مستوى (أحياناً، غالباً) على التوالي.



- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المدرسي بمدارس منطقة الباحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ،العمل الحالي، سنوات الخبرة .
- وجود علاقة طردية متوسطة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي بأبعاده (النظم والإجراءات، التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير) وبين مستوى الأداء المدرسي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي على تحسين الأداء المدرسي.
- أن الأداء المدرسي تتأثر إيجابا وبشكل دال احصائيا بتطبيق تصميم الوظائف ( $T=2.228$  ومستوى دلالة  $0.027$ ) وتطبيق استراتيجية التطوير ( $T=5.345$  ومستوى دلالة  $0.000$ ) في حين لم يكن هناك أي تأثير لكل من النظم والاجراءات والتدريب.

#### ثانياً: توصيات الدراسة

- ضرورة وضع خطة متكاملة وشاملة لتنفيذ استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس التعليم العام بمنطقة الباحة بما يضمن تنفيذ التدوير وفقاً للاحتياجات البشرية والتدريبية في هذه المدارس.
- مراعاة المهارات والقدرات والكفايات والرغبات للقيادات المدرسية والمعلمات - ما أمكن ذلك - عند تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي .
- عقد اجتماعات للقيادات المدرسية والمعلمات اللاتي سوف يتم تدويرهن قبل البدء بعملية التدوير، يتم من خلالها توضيح الهدف والغاية من التدوير.
- إجراء تقييم بشكل دوري وذلك للتحقق من مدى كفاءة الموظفين بعد عملية التدوير، ومقارنة مستويات الأداء لديهم مع المستويات السابقة.
- توجيه مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية في وزارة التعليم إلى عمل نشرات تربية بهدف التوضيح للموظفين في مدارس المنطقة إلى ماهية استراتيجية التدوير الوظيفي وعلاقته بالارتقاء بمستوى الأداء المدرسي للقيادات المدرسية والمعلمات.

#### ثالثاً: مقترحات الدراسة

- إجراء نفس الدراسة على إدارات التعليم في بعض المناطق أخرى حول التدوير الوظيفي وأثره في تحسين مستوى الأداء ومقارنة نتائجها بالدراسة الحالية.

- إجراء دراسة تبحث التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء الوظيفي لدى القيادات المدرسية والمعلمات.
- إجراء دراسة تبحث التدوير الوظيفي وعلاقته بالرضى الوظيفي لدى القيادات المدرسية والمعلمات.
- إجراء دراسة تبحث متغيرات أخرى تؤثر على تحسين الأداء المدرسي ، غير التي تم تناولها بهذه الدراسة مثل: الحوافز، الدافعية، الأمان الوظيفي.

## المراجع

أبو بكر ، مصطفى محمود(2003). المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعة، مصر : الإسكندرية ،ص104 .

أبو صبحه، جبر على جبر (2014). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.

أبو هند، محمد كمال ( 1993) . التنمية الادارية، مركز البحوث - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة.

أحمد، عجلان محمد(1997). تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة )، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية- قسم الإدارة العامة ،الرياض .

أحمد، ميسون عبد الله (2013). أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل. مجلة جامعة التنمية البشرية ، (3)، جامعة الموصل، العراق.

البارقي، مصلحة بنت حسين (2017). التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث: دراسة مقارنة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

أكاديمية التدريب الاحترافي (2012) ، <https://goo.gl/oJgkaw> ، (تاريخ الوصول 13 05 2017).

بركات، محمد (2011م ). التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح. جريدة 26 سبتمبر الأسبوعية، اليمن، العدد 1502.

بدر، نضال سلام (2016). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. ( رسالة ماجستير غير منشورة )، جامعة الأقصى، فلسطين.

البطوش، خليل (2012) . الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لدولة الإمارات العربية المتحدة ، تم الرجوع إليه بتاريخ 30 جمادى الثاني 1438 هـ الموافق 29 مارس 2018 من مصدر : <http://www.fahr.gov.ae/Portal/ar/e>.

تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، الإدارة المركزية للبحوث، مصر (2011م )، 48 (3) .

جامعة أم القرى (1413): المؤتمر الثاني لإعداد معلم التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة: مؤسسة طبية بلاست -الجلفة .(رسالة ماجستير غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة بسكرة، ٢٠٠٨/٢٠٠٧م.

حسن ، راوية محمد (2000) . إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية.  
حنفي، عبد الغفار (1997) . أساسيات إدارة المنظمات. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.  
الخزامي ،عبدالحكيم أحمد ، (1999) . تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين : تحسين الأداء ج٣ ، مكتبة ابن سينا ،القاهرة.

خضر ،إيمان محمد (2011) الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء الأكاديمي لبرنامج إعداد أخصائي التربية المسرحية ، مجلة البحوث النوعية ، (19) ، يناير 2011 .  
الخطيب، احمد والخطيب، رداح (2006). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. ط٢ ، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن.

الدخيل، منصور (2013) . الفساد الإداري والتدوير الوظيفي. Wednesday Issue مقالات ، العدد 15042.

الدويك، محمد(2013): نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية- غزة الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

رمضان، فدوى محمد (2009) أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم- محافظة قطاع غزة" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة .

الرحالي ، عبدالرحمن (2008): التدوير الوظيفي مطلب للقيادة التربوية . صحيفة عكاظ .  
زكي ، ناصر (2010) . تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي ، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية .

الزهراني، سعيد بن أحمد والقحطاني، سالم بن سعيد (2007). اسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي. دراسة. لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة، إدارة الاشراف التربوي، قسم الإدارة المدرسية، جدة، المملكة العربية السعودية.

زايد، عامر(2003): إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية. القاهرة: جامعة القاهرة.  
ملحم، سامي محمد(2002م) .مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، (ط٢).

السحيمي، زينب (2007). التدوير الوظيفي أداة للتطوير الإداري: قواعد تحفيزية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، (3)، 355-308.

آل سعود، سعود (2008). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ط(1)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

السلمي، عبدالله عبدالمنعم (1417 هـ). الإيجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصورها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في مدينة جدة. ( رسالة ماجستير غير منشورة )، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

سليمان، حنفي محمود(1975). السلوك التنظيمي والأداء، الاسكندرية، دار الجامعات المصرية ، 65 .

سليمان، حنفي محمود(1982). مفهوم الأداء - دراسة ميدانية لنموذج محدد .(رسالة ماجستير غير منشورة ) القاهرة ، جامعة الزقازيق - كلية التجارة.

سيد جاد الرب (2004)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، مصر، جامعة قناة السويس.

الشريف، علي(2012). التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس،(4)، 147-163.

شين ، نوال (2007/2008). دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة مقاطعة نفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة .(مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير)، جامعة بسكرة.

الشوابكة، خالد محمود ( 2017). أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية)، رسالة ماجستير منشورة، مجلة المثقال للعلوم الإدارية، ٣(٢).

طاهر محسن الغالبي، عبد الرحمن الجبوري، الفكر الاستراتيجي -قراءات معاصرة- ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن - 2008م، 101.

عاشور، أحمد صقر (1983). إدارة القوى العاملة للأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت .

العتيبي، محمد زويد (1993)، التدوير الوظيفي. مجلة الخدمة المدنية، (180)، الرياض.

عداي، الحسين فلاح (2000). الإدارة الاستراتيجية ، ط(1) ، دار وائل للنشر ، عمان ، 231 .

العديلي ،ناصر محمد(2008) : التدوير الوظيفي ومالفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة . صحيفة الاقتصادية الإلكترونية ، تاريخ الاسترجاع 16 ابريل 2018 من مصدر

<https://goo.gl/ckkMSH> :

عزام، أحمد(2014).التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية-قطاع غزة.(رسالة ماجستير منشورة)، وزارة الداخلية،غزة.

العطاس ، محمد سالم (2009) .دراسات في العمل ، الرياض : مكتبة الرشد .  
علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995 م ، ص287.

العمرات ،محمد (2010) . درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ،6 (4) .  
فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن - 2005 ، ٢٩٦.

فلاته، عبد العزيز عثمان (2011). التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة للرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

فهمي سعيد (2008): نظريات التحفيز. <https://goo.gl/bHKaBT> ، (تاريخ الوصول 07 05 2018).

القحطاني، سعيد محمد (2011 م). التدوير الوظيفي ومدى مساهمته في تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

القرعان، عصام فايز(2011) .التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث للاجئين -مكتب غزة الاقليمي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، فلسطين.

الكردى، العطار (2011) تخطيط المسار الوظيفي- مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري. <https://goo.gl/Tarx6> ، (تاريخ الوصول 02 03 2017).

كشواي، باري(2006): إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع .  
ماهر ، أحمد ( 2008 ) . إدارة الموارد البشرية . القاهرة : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .

ماهر، احمد (2009). المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والافراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي. ط ١، الإسكندرية: الدار الجامعية.

مجلة البيان (2009) . بلدية دبي تبدأ بتطبيق التدوير الوظيفي ، تاريخ الاسترجاع 25 -3-2018 ، من المصدر : <https://goo.gl/yDPvY4>

مرزا، هند محمود ( 1438)، التدوير الوظيفي: أداة التجدد الذاتي للمنظمة ،صحيفة الاقتصادية الإلكترونية ، تم الرجوع إليه في تاريخ 30 جماد ثاني 1438 هـ الموافق 2018/3/29 م - العدد 5375 من مصدر : <https://goo.gl/MWvUS8>

المعجم الوسيط (2004). الطبعة الرابعة، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، مصر. نبيل ، حمادي و الزهراء ، فاطمة عبادي (2009)، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر.

النجار، فريد (2003/2002) ادارة الأعمال الاقتصادية والعالمية -مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية- مصر.

وزارة الخدمة المدنية (2018) . تاريخ الاسترجاع 25 -3-2018م من مصدر : <https://goo.gl/PH3cgo>

Adomi E. (2006). Recycling career in university libraries in Nigeria: Nigeria.

Agwet, s., (2011) .job analysis concept. Available at :<http://pachodo.org/latest-news-articles/pachodo-arabic-articles/2268-jobs-analysis-concept>[Accessed 22 7 .2017

Creager, P. L. (2007). Building management bench strength: a qualitative section A: humanities and social science, A: humanities and social science 68(5-a).

Ericksson, T., Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: testing the theories, industrial and labor relation review, 59(4), p. 653-666.

Ghorpade, Jai et al (2007). Burnout and personality: evidence from academia, San Diego state university, journal of career assessment, Vol 15, no (2), USA.

HRZone, (2018). What is Performance Improvement? <https://goo.gl/sLsqEK> .

Karadimas, n. & papastamuteiou, n. (2012). Tools for Job Rotation Integrating Access to Athens: international journal of simulation.

Liz Walkley Hall (2010) titled "Recycling career as a tool for learning in the workplace in the library of the University Graduate Flinders": Flinders. Australia.

- Lazim, M., (2003). The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development Among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia, Malaysia: Universiti Putra Malaysia.**
- Mohsan, F. Nawaz, M. & Khan, S. (2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. African Journal of Business Management ,p. 711.**
- MATHIS, R. & JACKSON, J., (2010). Human Resource Management. Mason: Joseph Sabatino.**
- Osterman, P., (2006). wage effects of high performance work organization in manufacturing. s.l.:Industrial and Labor Relations Review.**
- Parker, S. & Axtell, C., (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. s.l.:Academy of Management Journal.**